

■ 講演 I ■

「通販ビジネス・成功の秘訣」

株式会社ディノス 代表取締役会長 石川 博康

ご紹介に預かりました石川でございます。早稲田大学産業経営研究所創設30周年おめでとうございます。本日は、このような立派な講演会にお招きに預かりまして、お話をさせていただくということで、大変光栄に存じております。本日のテーマが「商いの原点—新しいビジネス・モデルを拓いたリーダーたち—」こういうテーマでありますけれども、はたして私がお話をする資格があるのかどうか、自分自身で多少疑問があるのでありますが、最近の小売業界では、今ご紹介がありましたように、通販が比較的健闘をしている。そしてまた、これからのIT時代に、ますます通販の伸びが期待されるということで、お声がかかったのだらうと思っております。また、これもご紹介がございましたが、今年から日本通信販売協会が早稲田大学の商学部に寄付講座を持たせていただきまして、4月から始まりました。日本ではダイレクトマーケティングのコースが非常に珍しいのですが、アメリカでは大変多くの大学でこのコースがございます。さらに、インスティテュートもあって、いろいろ研究がなされているのですが、私はかねてからアメリカの学問の世界と実業界の交流、これを大変うらやましく思っておりました。

先年、学習院院長、田島義博先生をはじめ、多くの先生方のご尽力で日本ダイレクトマーケティング学会が発足をいたしました。先月9月11日ですが、上智大学で日本ダイレクトマーケティング学会の第3回全国研究発表大会が開催されまして、多くの方にお出でいただきました。私はこの日本ダイレクトマーケティング学会の設立当時に、日本通信販売協会の会長をやっておりまして、その際に事務局を務めさせていただきました。そんなこともありまして、今日のお話になったのかと思っております。

それではこれから「通信販売ビジネス・成功の秘訣」という課題でお話をさせていただきます。

まず初めに、当社株式会社ディノスについてお話をいたしまして、次に、現在の日本の通販で成功している企業、これは私から見たそれぞれの会社の成功の秘訣というものを、通販評論家、こんな言葉があるかどうか分からないのですが、通販評論家風にお話を申し上げたいと思います。

株式会社ディノスと申し上げましたが、みなさんへのご案内はフジサンケイリビングサービス会長になっております。10月1日に社名を、私どものブランド名であります「ディノス」に変更いたしました。まだ登記が済んだところでございまして、PRや広告は来年の1月1日から開始する予定にしております。

当社は日本で初めて、1970年に広告メディアであるフジテレビが、商品をテレビを通じて直接販売し、これがきっかけで1971年に創業をいたしました。フジテレビの午後の情報番組「東京ホームジョッキー」で商品情報として、北海道の家具を紹介しましたところ、「どこで買えるのだ」、「他にはどんなものがあるのだ」、「値段はいくらなのだ」という問い合わせが殺到しました。当時、フジテレビは河田町にありまして、四谷の電話局がパンクしてしまいました。そんなことがあったあと、産直バーゲンをやりました。これは、三陸海岸の漁港から魚を産地直送で、高島平の団地で売ったのですが、トラック3台の魚がアッという間に売れてしまった。その当時、テレビで物を直接売るという発想がなかったものですから、これが一種の社会現象になったのです。社会現象になると、必ず国会がこれを問題にします。国会に当時の社長が呼ばれました。「テレビで直接物を売るというのはいかがなものか」、「これは放送法に違反ではないか」、「電波法に抵触するのではないか」、こんなことを質問されたわけです。それで私は、このときフジテレビの営業部におりまして営業をやっておりましたが、この社長の原稿を書けということで、私たちが、何人かが一緒になってこの原稿を作りました。その内容を申し上げますと、「テレビ局が商品情報を発信し、視聴者がそれに関心を持ち、買いたいという購買意欲を持ったとき、視聴者のための詳細情報を提供するのテレビ局として当たり前の行為である。販売活動は情報提供の完結であり、決して販売を目的とした行為ではない」というコンセプトを作ったのですが、この情報の完結、これがテーマでございまして、これは現在も生きております。これが当社のテレビ通販の限界と、それからメリットになっております。この限界というのはどういうことかという、情報番組の中の商品情報というかたちでやっておりますので、売れるからといって週に何回も放送するというわけにはいかないのです。だいたい1つの商品は半年に1回か2回しか放送できないという限界がございます。本当は、商品は売る時期がありますから、売る時期に売って売って売りまくる、こういうやり方が効果的なのでありますが、それができない。一方で、メリットというのはどういうことかといいますと、売る商品、売れる商品を貪欲に開発しませんと、商品がなくなってしまう、したがって私どもの商品担当、MDと称しておりますが、彼らは貪欲に新しい商品の開発をしなければならない。こういうことで当社の限界、いわゆる、何回も何回も情報番組の中でやることができないという「限界をメリットに変えた」と、これが私どもが今日まで生きながらえていられる当社の仕組みであると言えようかと思います。

さらに、当時お客様から、テレビは一瞬で終わってしまうので書き取れない、カタログがないのだろうかと、こういうお声が寄せられました。そこでカタログを発刊することにいたしました。1972年の6月のことでございます。

このことから、当社の顧客に対するマーケティング戦略ができてまいります。すなわち、テレビで購入していただいたお客様にカタログをお送りして顧客の固定化をはかる。テレビというのは、基本的に不特定多数の人に発信をしているわけですから、この視聴者に、テレビの番組を通じて商品に興味を持ってもらう、そして販売する、そしてカタログを送る。言ってみれば、テレビが通販マインド、通販に関心のある人を探し出し、そしてその方たちにカタログをお送りして

囲い込んでいく、こういう顧客戦略が出来上がったわけであります。別の表現をとりますと、1度当社で買ってくれたお客様のライフタイムバリュー、生涯価値を極大化していく、このためにカタログでフォローしていく、当社の顧客として囲い込んでいく、そして利益を最大化していく、こういう構造をつくり出したわけであります。我が社が通販業として成功したといたしますと、その秘訣はテレビ、カタログの相乗効果の上に店舗、イベント催事、さらにはコールセンターからのアウトバンド、こういうもので、いわゆるメディアミックスを通じてお客様に多くの接点を持って、お客様との濃密なコミュニケーションを通じたビジネスモデル、これを作ったからだと思います。

それでは、各メディアごとにお話をして参ります。いまや、我が社の売上で最大のシェアを持っているのはカタログでございます。(P1) テレビでスタートした当社であります、現在ではカタログが、テレビの3倍の売上を占めております。このようにテレビ、カタログ、両方を成功させている通販ビジネスというのは、他にあまりございません。現在通販では、一般的に、1人の顧客を獲得するコストが約1万円と言われております。当社の場合は、さきほども申し上げましたように、テレビで入ってきたお客様を顧客にしていこうということなので、比較的、その点では効率よくお客様を獲得できていると言えようかと思えます。

次に、当社が他会社と違うのは、このカタログビジネスの中身です。(P2) 当社のメインの商品は、ファッションではありません。家具をはじめとするリビング商品が当社のメイン商品になっています。売上の過半はリビング関係の商品で、私どもは、家具部門では日本一の売り場だと、こう自負をしております。それではなぜ、家具やリビング関係で強くなったのか、この理由はファッション分野、特にファッション衣料が弱かったのでこのリビング分野を強化せざるを得なかった。強くしていったらこれで食っていこうと考えたわけであります。日本の多くの通販企業は、ファッションを中心とした商品揃いで成功しております。また、お客様のほうもファッションを欲しい、こういう希望が強いのです。(P3) これは、通販協会の調査でございますが、今後買いたい通販商品は何かを見えますと、婦人衣料が圧倒的に多い。これに下着を加えますと100%を超えてしまう。家具とインテリアは両方足しても40%にも達しません。もともと家具というのは、そんなにたびたび買う商品ではありません。したがって、ライフタイムバリューを極大にする、生涯価値を極大にするというマーケティング理論からいたしますと通販向きの商品ではないと、こういうことが言えようかと思えます。家具はそれぞれのお宅によって、シーンが違います。そのため、きめ細かいサイズ対応、それから色、形等に工夫を、当社では凝らしております。

私どもが、家具で伸びたもう1つの理由があります。それは、百貨店が売り場効率のために家具売り場を縮小する傾向にも助けられていると思っています。かつての百貨店は、家具特にベッドまわりの商品、敷物でありますとか、シーツでありますとか、そういうベッドまわりの商品が多くのスペースを占めておりました。現在は、売り場効率のアップのために、どこの百貨店に行っても、家具関係の商品フロアは少ない、こういうことに助けられていると思えます。

当社が、本当の意味で、この家具で力を付けましたのは、今回覧しておりますカタログの中にもございますが、「ハウススタイリング」という輸入家具を中心にしたカタログを発刊してからであります。このカタログは、ターゲットを30代の中頃、子どもが1人いて、夫婦ともに仕事をしている、仕事も生活も楽しんでいる、いわゆるアクティブライフを送っている家族をターゲットとして想定して作りました。郊外のマンションに暮らし、結婚のときは、お金もあまりなくて、独身時代の家具をそのまま使っている、多少生活に余裕ができてきたので、自分の部屋に合わせた家具が買いたい、自分たちのライフスタイルにあった家具を買おうと、こういった家族をストーリーメーカーにいたしまして、輸入家具専門の「ハウススタイリング」を発刊いたしました。非常に好調でございまして、今や我が社の基幹カタログに位置づけられる勢いがあります。お店も、吉祥寺とお台場でございます。それからアウトレットの店として埼玉県の上尾にお店を持っております。編集も、ご覧いただきますとおわかりになると思いますが、非常に歯切れがよくできておりまして、アメリカのカタログアワードでかつて金賞、銀賞を取りました。

現在お話ししております「ハウススタイリング」の裏表紙を、今ご覧になっている方、ちょっとご覧になっていただきたいのでありますが、一番後ろの表紙です。ここで、アフガンの手作りの段通、この紹介をしております。この段通は1日十数時間、彼らが働いて、織れるのは約3センチなのです。これは草木染めなのですが、約3センチしか織れない。ご承知のように、アフガンは長い間戦争をしておりまして、平和は来たのでありますが仕事がない、非常に生活が苦しい、そこで日本のNPOの人たちがアフガンの難民キャンプの人たちに、就業自立の応援をしておりまして、当社にも支援の要請がございました。この手作り段通は、数に限りがあります。手で織っておりますから数に限りがある。しかも決して安くない。現場の諸君たちが、この提案をしてくれたNPOの人たちの熱意にほだされまして、これを取り上げることにいたしました。初回の在庫は、もうすでに売り切れてしまいました。次のお届けまで3か月以上かかるのです。しかしながら、お客様は大変ご理解をいただいて、待ってくれています。お客様に時々、ここまで織れましたというようなことを、デジタルカメラ等で撮りましてお送りし、お客様の理解を求めています。ただし、アフガンは治安の状態が大変に悪い。この段通はどうしているかといいますと、いったんパキスタンに出しまして、パキスタンから日本に輸出をしております。ところが、パキスタンに行く途中で、強盗団にやられたり、爆破されたりということで、非常に、商品の安定度を欠いております。しかしながら、お客様にそのこともお伝えをしながら、この商品を販売しております。私たちといたしましては、通販の強み、すなわちお客様とのコミュニケーションを密にしながらこういう商品を売っていくということを誇りを持って今やっております。

こういう成功があれば、失敗もたくさんございます。失敗のほうが多いのでありますが、その失敗談の中の1つをお話いたします。それは、私どもではファッションで失敗をいたしました。15年前であります。当社はファッションで大失敗をしました。当時流行っておりましたデザイナーズブランドのファッションカタログ「コレクションアイ」というのを発行いたしまして、とにかく大変な不良在庫と、大赤字をつくりました。そこで、その再建のために、私は急きょ、フ

ジサンケイグループの中の他の会社から当社に来たわけであります。就任当時、担当の役員に連れられて、この「コレクションアイ」の在庫の山を見たとき、私は卒倒しそうになりました。その後もファッションでは赤字続きでございまして、我が社の経営の足をずっと引っ張っておりました。ところが、このファッションが儲かりだしたのです。これについては後ほどお話を申し上げます。

次に店舗ですが、通販の欠点は、商品を直接お客様に手に取っていただけない、これが何とんでも私どもの弱みであります。特に貴金属、ジュエリー関係、これは高価な商品が多いものですから、できれば対面販売をしたい。スタート当時から新宿、それから数寄屋橋に小さな宝石のお店を持っておりました。しかし、宝石は何とんでも銀座の路面店でしょうということで探しておりましたら、銀座の路面店が見つかった。銀座の路面店というのは、非常に商売が強気なのです。店の提案があつてから、3日で結論を出せというのです。それも安い家賃ではない。坪8万5千円なのです。20数坪。銀座でいうと、そんなに高い相場ではないのだそうです。むしろ安いのだそうですが、私どもにとっては、この家賃が高すぎまして、3年でこれから撤退をいたしました。そういうことで、現在お店を出しておりますのは、さきほど申し上げましたハウススタイリングが3店、それからアウトレット店でございますが、お店では正直言ってそんなに成功していません。店舗ノウハウがまだまだ社内に蓄積されていないというのが現状です。通販業界で、店舗で成功したのはファンケルさんです。あの化粧品のファンケルさんは、今では通販以上に、お店の売上が多いのだそうです。

それからイベント催事、これについては、かつてはさっき申し上げました三陸の産直とか、武道館をグルグル巻きにされた大催事とか、着物の催事とか、多くの催事をやってきましたが、現在は「Do! スポーツ」、これが若い人の間で大変評判が高い。特にスノーボード、それからスキー、こういったもののバーゲンの値段がこの「Do! スポーツ」で決まる、こういうことまでいわれています。業者さんがたくさん見学に来るのです。それは、この私どもの値付けを見にくるわけで、自分たちの値付けの参考にするのだそうです。会場のTOCから五反田駅まで、ダーツと行列ができるぐらい人気がある催事です。当社としては、儲けよりもこの若い人たちの支持を得て、その人たちのリストが欲しいと、こういうことでできるだけ安い値段で業者さんをお願いしております。

実は、昨日から始まってまして、私は昨日行ってまいりました。たくさんの人でにぎわってまいりました。ぜひ、よろしければ、今度の週末にでもお出でになってください。五反田のTOCでやってます。スキー関係以外にもゴルフ、テニス、それからウォーキングシューズ、こういった商品をお安くご用意しております。私は以前から欲しかったのですが、ゴルフのウッドの11番、これが目玉商品で出まして100円で買ってまいりました。目玉商品を捕まえると、安いお買い物ができます。このイベント催事は、一種のお祭り、私どもはそうのように認識しておりまして、親会社のフジテレビもそうなのですが、私どもフジサンケイグループ全体が、お祭りが大好きで、いつもお客様に何かアピールして、私どもと一体感を感じていただく、こういう場として

イベント催事を大切にしております。

次に、当社は、コールセンターを一種のメディアセンターとして扱いまして大きな成果をあげておりますので、お話をしておきます。

これはアウトバンド、それにクロスセル、これが私どものコールセンターを使ったビジネスであります。

アウトバンドは、当社のお客様にこちらからお電話をして、継続商品、特に食品でありますとか、化粧品でありますとか、こういう使い切ってしまう商品をお客様にいかがでございましたかと、反応を伺いながらやっていくビジネスであります。私どものお客様にこちらから電話をするわけですから、お客様からも好評を得ております。ただ、アウトバンドが一番問題なのは、電話をするタイミングなのです。ちょうど、お米ならお米が食べ終わった頃、水なら水で飲みきったところ、深層水などは特にそうなのですが、こういった時期にお電話を申し上げる。しかもお客様がお暇なころ、このときに電話をするかどうかで、成功するか、しないかが決まると言えます。私どものベテランのコミュニケーター、この方たちをお願いして成果をあげております。

話をテレビ通販に戻します。当社が、さきほど申しあげましたように、1970年に始めたテレビ通販、これは番組型のテレビ通販と申し上げました。今では、まったく様変わりしております。今、テレビ通販の花形は、アメリカで始まった24時間のショッピングチャンネル、これが全盛であります。ジュピターショップチャンネル、それからQVC。このジュピターショップチャンネルというのはアメリカのHSNと日本の商社の住友商事、QVCはアメリカのQVCと三井物産が組んでやっているショッピングチャンネルであります。ケーブルテレビと衛星放送を通じて放送しておりまして大変な伸びです。毎年、だいたい150%以上伸びているということで、誠に伸び率の高いビジネスであります。それからもう1つ、「ジャパネットたかた」さんです。あの高田社長の独特の長崎弁でお話になる、こういうことで私どもはずっとフジテレビの情報番組でのテレビショッピングだけをやっておりましたが、アッという間にこの3社に抜かれました。これは誠に、見事に、アッという間に追い抜かれてしまいました。

そこで、このままでは許さんぞと、こういうことで、このショッピングチャンネルに、我々としてはトライしようということで、24時間型ショッピングチャンネルにトライをしているところであります。まだ、本格的な参入とはいえないのでありますが、「フジテレビドットディノス」というチャンネルで、チャレンジをしております。フジテレビがもっとも得意とするエンターテインメント色の強い、24時間ショッピングチャンネルにしていこうと、現在まだ投資の時期であります。これに力をこれから入れてまいりたいと思っております。

このテレビショッピング以上に伸びているのがインターネット通販です。(P4) インターネットを利用したこの通販は、誠にすごい勢いで伸びている。ここに出ておりますのは、当社のインターネットビジネスでの売上の数字であります。毎年、倍々で伸びております。昨年在66億でございましたが、今年は110億を目標にしております。(P5) 次に、この表は、経済産業省がNTT データに委託した調査であります。2003年度の B to B は61兆、B to C が5兆、それ

が2006年には125兆と16兆になると予測しています。私は、こんな数字は最初は信じられなかった。こんなことあり得ないと、私は思っていたのですが、しかしながら、自分たちの会社の数字を見ていると、これはこうなるなど、間違いなく、今まではこの数字をクリアしていますし、今後も間違いなくこの数字が達成されるでしょう。ご承知のように、最近のプロ野球界は、楽天の三木谷社長、ライブドアの堀江社長というeコマースの若いエリート2人にかき回されており、既成のプロ野球のオーナーたちはそれでオタオタしているわけではありますが、ネットビジネスの新規参入者がこの既存の野球ビジネスに大きな風穴を開けようという勢いで現在来ているのは、このeビジネスの現実を物語るのに適切な今の状態ではないかと思います。

次に、当社の業績についてここで申し上げます。(P 6) さきほどから申し上げておりますように、当社の得意とするメディアミックスで、当社のビジネスモデルを使って、順調に企業業績を伸ばしてきたのだらうなど、こうみなさんはお思いになるかもしれませんが、いや、誠に恥ずかしい限り、1997年と2001年との比較を見てみますと、売上で110億落としております。しかも、2000年度には赤字を計上せざるを得なかった。私にとっては、売上が落ちるということも、もちろん大変な問題であります、赤字になる、このほうがより重要な問題であります。経営者にとって、赤字は経営者失格、この烙印を押されたことでもあります。確かにこの2000年度は、きょうお出での方で、経営者の方はおわかりだと思いますが、退職金の積み増しとか、保有株式の評価替え、ゴルフ場の倒産、こういった営業以外の理由で赤字になる要素が確かにございました。しかし、赤字は赤字でありまして、経営責任は当然社長が取らなければならない。

そこで私は、全社的に事業の見直しを号令いたしました。そして赤字部門からの撤退、そして事業の再構築、これに着手をいたしました。その中で中心においたのは、売上が落ちている中でも、「売上でもう競争するな、売上で競争するよりも会社の姿勢を利益重視に変えていこう。そして目先の利益よりもお客様中心の経営に変えていこう。会社の企業文化を変えていこう」、このように決意をして、それをそのまま社員に伝えました。おかげさまで、ここにありますように、2002年度は、売上で反転をいたしました。利益でも、この折れ線グラフが利益であります、利益でも対前年倍、そして2003年度は、売上でも9.7%、約10%伸び、利益で約倍増と伸ばすことができました。利益面では、まさにV字型回復をすることができたのです。

この改革のきっかけは、カタログの分冊化でございました。カタログというのは、たくさん出せば、それなりに売上が上がります。しかしながら、費用対効果、顧客囲い込み等のマーケティングがしっかりできていませんと、売上は上がったけれども利益が上がらない。こういうことになります。当社は、昔から、ファッションから家具まで網羅した分厚いこのゼネラルカタログを発刊しておりました。さきほども申し上げましたが、ながらく、カタログの中のファッション部門が赤字続きで、これに悩んでおりました。以前から、当社が得意とするリビング部門と、苦手とするファッション、これを別のカタログにしたらどうだろうという議論がございました。テストも、何回もやってみました。なかなか決心がつかない。決心がつかなかったのは、今でも弱いの、分けて減らしたら、ファッション部門は壊滅するのではないかというようなことで決心が

つかなかったのです。しかしながら、2000年度の赤字、これで決心がつきました。当時の、当社のデータを見てみますと、当社のカタログ発行部数は1回当たり350万部、年3回発行してありました。このうち、ファッションを買ってくれるお客様は80万人しかいない。350万部お客様にお届けしても、80万のお客さんしか反応してくれていない、こういうデータがはっきりしてまいりました。それなら、この80万人のお客様、ファッションを買ってくれるお客様だけにカタログファッション編を送ろう、こういうことにいたしました。これがよかったのです。これが、社長のクビを救ったわけです。分冊の結果、この350万部から80万部、これは約4分の1以下なのですが、こんなに減らしても、ファッションの売上は変わらなかった。なぜもっと早くやらなかったのだろう。こういう後悔が残りますけれども、それが実証されたわけです。

これこそ、通信販売の原理原則でありますデータベースに基づく販売手法の導入でありました。80万人のお客様のためだけのカタログ作りをした結果、むしろ今では、350万部出していたときよりも、売上が伸びているのです。発行部数も、80万部から今100万部程度に伸ばしておりますが、売上が伸びている。カタログの数を減らしても売上が伸びる。これは、どういうことを結果として招来させるかということ、発行部数が減るのだから、カタログ制作費は圧倒的に少なくて済みます。コストが圧縮できます。そして、350万のときに作っていた在庫、ファッションというのはほとんどが買い取り在庫なのです。したがって、この在庫が、80万のほうに大幅に減る。いわゆる不良在庫が大幅に圧縮できました。

(P7) まさに、ここにございますように、プラン、ドゥ、チェック、そしてアクション、この輪を回すという、ダイレクトマーケティングの基本概念を実行したにすぎないのでありますが、これで長年の宿題でありましたファッション部門の黒字化が達成できました。この通販事業の基礎でありますデータベースマーケティングをよりどころとして、お客様を明確にしたカタログ作りをして、お客様に合わせた商品開発をおこない、その結果を計測して、次回のカタログで活かす、お客様本意に実践した結果であります。これ以外にも、今までの成功体験を否定して、全社にわたる見直しをして、不採算部門を徹底的に洗い出し、効率を重視した経営に切り替えることができました。この間に、社員のコスト削減、仕入の改善努力によって、さきほどご覧をいただきましたように、利益面でV字型回復を遂げることができたわけです。

今申し上げましたとおり、通販はどの小売業よりも、マーケティング手法の導入、実施が大切でありまして、この手法を社内に根付かせるために、一時は売上が落ちても構わない、利益重視、そして目先の利益よりもお客様の利益重視の方向に、企業体質、企業文化を変化させることが、なんとかできつつある。できたなどとはまだ到底申し上げられません。ようやく、なんとか、できつつあるのではないかな、こんなふうに考えております。

次に、さきほど目先の利益よりお客様重視の経営、こう社員によびかけたと申しましたが、社員がこれに応じてくれまして、社員の中から提案がありました。毎日、私どもに来るお客様からのクレーム、かなりの数のクレームがまいります。このクレーム、それからお客様のご意見、これを社員全員で見ようではないかということで、これをメルマガにいたしまして、「聞いてよ！

ディノス」こういうタイトルをつけて、毎日、社員に配信をしております。私は今、会長であります。会長、社長から全社員がこれを毎日読んでおります。一昨年の2月から始めたのでありますけれども、ただ最初のうちは読んでいたのですが、読んでいただけでは何にもならないではないかということで、このクレーム、ご意見を宝の山として、このクレーム、ご意見を全部、解決しようではないか。こういうことで一昨年の4月から、全セクションの中堅幹部を1人ずつ委員として選出してもらいまして、3か月交代で月2回の委員会を開いて問題解決にあたっております。これは、「聞いてよ！ディノス」に対して、「答えていくディノス」ということで、別名「ザ・ソリューション・コミティー」ということで委員長は社長です。現在、私は会長です。で、応援団に回っておりますけれども、社長が委員長で、その場で決着するという意気込みでやっております。今までは、お客様の声は、電話を受けるコミュニケーターと、商品であれば商品のMD、この間で問題を解決していたのです。それから物流関係、お届け関係のクレームも非常に多いのです。この場合には、コミュニケーターと物流担当者間で解決をしていく、この二者間で解決をしていたのでありますが、それではその場限りの解決なのです。会社全体の解決にはならないということで、始めて2年半になりますけれども、多くの問題がこの委員会で解決しております。会社にとって大変重要な案件をこの委員会で解決しております。

例えばですが、返品問題、お客様からの返品をどうするか、これは通販にとっては大変重要な問題なのです。それから商品の品質であります検品問題、こういった問題をこの委員会で解決をし、そして会社全体の問題としてこれを受け止めて、お客様の視点に立った解決方法を、現在いろいろなかたちでやっております。返品問題については、お客様のところまで取りに行こうではないかということまで、現在検討しております。まだ最終的には全部できておりませんが、近々実施に移す予定にしております。それから検品問題では、品質の問題に繋がります。今、生産基地がかなりの部分、中国に移っておりますので、この検品問題をどうするか、中国でもすでに検品所を作りました。新しい検品をする場所も、今年中にもう1つ作る予定であります。このように仕込みの段階から、最終まできちんとやらないといけないということで、現在、そういう形で動いております。また、配送会社、これの評価付けも大変重要な問題です。日通では「聞いてよ！ディノス」から「聞いてよ！日通」というような、当社に関するクレーム情報を、社内で専門に情報発信してくれるセクションができました。(P 8) こういう一連の作業の中で、お客様のご意見、クレームに、当社の担当者、管理職がお詫び状、この左側がそうなのですが、これがお詫び状とそれからお礼状、これを自筆で書いてもらっています。署名入りの葉書です。それから、右側にありますが、カタログで、この当社の「聞いてよ！ディノス」で、当社がお客様とどうお付き合いをしているかということ、お客様にお知らせをしております。今後は、テキストマイニングの手法を使いまして、顧客クレーム、ご意見をデジタルで集約をして、毎日、全社員に配信して、真の顧客視点に立った経営を進めていきたいと思っております。さらにこれから新しい商品開発ができればもっといいなと、こういうふうに思っております。私は、通販で成功する秘訣の最大の要諦は、お客様本意の経営ができるかどうか、これにかかっていると思いま

す。通販は、店舗に比べまして、お客様を常に特定できます。したがって、その優位性を生かして、お客様と濃密なコンタクトをとっていき、これが通販成功の秘訣であります。

この辺で他の小売業者のことについて少しお話をしてみたいと思います。(P 9) この表の一番下が通販です。上のスーパー、百貨店、コンビニ、ずっと見てください。ほとんどの業態が、対前年で売上を落としている。その中で、通販はずっと伸びている。それは何故か。今、小売業は、第2次流通革命のまっただなかにあります。そして情報が、小売業にとって何よりも重要である、この情報を中心にした経営、これを行っている会社がこの通販に参入してきている。こういうことから通販が伸びていると言えるかと思います。(P 10) この時代の変化を巧みに捉えて、情報の変化を前向きに捉えた企業が通販業界に入ってきているために伸びている。その代表的な企業としてアスクル、事務用品のアスクルです。それから24時間テレビショッピングチャンネルのジュピターショップチャンネル、それからネットビジネスの楽天、これらが私は代表選手だろうと思います。そのほかメーカー通販、これが化粧品ではファンケル、DHC、そしてまた大手でサントリーやロート製薬、こういうところが健康食品等で参入してきております。また最近では花王さんが化粧品で通販に参入しております。それからカゴメが成熟トマトジュースで通販ビジネスをやっておられます。地方のメーカーでは、福岡の明太子のふくやさん、岡山の山田養蜂場、これは蜂蜜の会社ですが、そういうところが売上を伸ばしています。従来ですと、こういう地方の会社は販売網を作ってから出てくるのですが、通販ですと販売網を特に作らなくても済むということで、一気に売上を伸ばしてきています。

次に、それでは、今までの、既存の通販業者はどうだったのか。(P 11) 勝ち組、負け組がはっきりしています。最近の通販業の変遷ですが、これはベストテンをとっておりますが、この6年間で大幅に入れ替わっております。長年ナンバーワンにいたセシールが6位、しかも2,000億から1,000億を切る数字へと、売上を半分以下にして、その上赤字に転落をしております。百貨店では高島屋、三越が外れて、それから通販老舗のムトウさん、これも苦戦をしてベストテンから落ちています。一方では、アスクルが3位、その他DHC、ジャパネットたかた、ミスミ、ファンケル、新しい通販が5社もベストテン入りしております。偉そうなことを言っておりますが、我が社も残念ながら、前は4位にいたのが今、ようやく10位にへばりついていると、こんな状態であります。しかしながら、私は、これはそんなに悲観をしております。さきほど申し上げましたように、不採算部門の縮小、合理化、こういうことで、思い切っていろいろなものを切りました。そういうことで売上が減っているのです、決して悲観はしていません。

ここで、成功している他社について、通販評論家風にその成功の秘訣について評論をしてみたいと思います。これはあくまで、私の独断と偏見、しかも一方的押しつけ評価でありますので、しかも私が関心のある会社だけを扱っています。今日は、実は通販協会のほうから会員のみなさんにお知らせしているので、会場にも通販協会の加盟社の方がいらっしゃっているのです。ちょっとマズイかなと、こういう感じがありますが、ひとつ、お気軽に聞いていただきたいと思います。

まずはカタログハウス、「通販生活」というカタログを出しております。まことに独特なビジ

ネスでありまして、斉藤社長、この斉藤社長が通販業界に貢献した功績は非常に偉大なものがあります。というのは、常に話題をまいているのです。チェルノブイリの事故を取り上げて募金活動、それから環境問題のときには先頭を切って、他がまだ環境問題についてあまり言わないうちに先頭を切って、協会の中に環境委員会を作って、自らが委員長。そういうふうに変格好いい、一方では、今出ている号かな、確か韓国ドラマ、冬ソナですね、「冬のソナタ」、これが当たるとすぐ、ヨン様カツラとか、ヨン様メガネとかマフラー、こういうものをパッと出す、流行り物を出すのも、これも一流であります。社長自らが原稿に手を入れるのです。そして有名人のセレブリティの使い方も抜群なのです。日本中に話題をまいたのは「きんさん、ぎんさん」、あれはこのカタログハウスが最初に取り上げた。今、斉藤さんの著作で「なぜ通販で買うのですか」という本が出ております。これは斉藤さんの本領が発揮されておりまして、初期の失敗談から現在の成功談まで、斉藤節がいっぱい出ています。私は誠に、彼がうらやましい。商売で楽しんで、儲けて、世間から偉いなあと、こうやって賞賛される、ああいう人になってみたい、私はその力がないと、こんなふうに思っております。

ニッセン、こんなに変わった会社はありません。一時は株価が200円を切っていたのですが、今日、出る前に昨日の株価を見ましたら2,000円、10倍です。会社が変わったのですね。その成功の秘訣は、中国での生産活動を軌道に乗せて、そしてサプライチェーン・マネジメントを他社に先駆けて確立をした。お客様のオーダーに答える即納率を90%以上にした。「敵ながらあっぱれ」、こういう感じがいたします。

千趣会さん、これは今日もお出でになっておられますが、通販業界を代表する企業です。独自に切り開いた職域の通販、これにはいろいろな会社が挑戦をしまして、どこも成功できません。さらにすごいのは、この職場で働いていた女性が結婚して家庭に入る、その女性方を巧みにつかまえて、きちんとフォローをして、自分のお客にする。このあたり、誠に見事なものだと思います。

それからジャパネットたかた、さきほどもちょっと申し上げました高田社長の説得ある話し方、これは私もテレビを見ていると買いたくなってしまう、つい買いたくなってしまう、「これも、これも、これもつけて、金利はジャパネットたかたが負担します」。これが誠に上手い。現在のショップチャンネルで、本当の意味でのパーソナリティー、いわゆるホストとしては抜群であります。というところでまだあるのですが、時間がもうないものですから、この論評はこの辺にしておきます。

最後に、企業文化についてお話をしたいと思います。先日、IBMのルイス・ガースナー前会長にお会いしました。IBMは一時、大変な赤字になって、あの巨人IBMが倒産かと、こう言われた時代がありましたが、彼が乗り込んで、見事にこれを再建いたしました。そのガースナーさんが言っておったのですが、彼が最初にIBMに行ったときに、役員全員が白いワイシャツで、地味なネクタイ、真っ黒い背広、これで出迎えたそうです。ところが、彼の服装は、ブルーのワイシャツ、真赤なネクタイ、派手なジャケット、これで行ったのだそうですが、次の役員会は、

全員がカラーワイシャツに派手なネクタイ、それに派手なジャケットと、こういうスタイルで出てきたそうであります。洋服はいつでも変えられるのです。明日でも変えられる。しかし、企業文化を変える、これは大変なことなのだ、こういうことを彼は言うておりました。これは、彼がIBMに入ったときに、彼の表現を借りますと、官僚よりもより官僚的なIBMの役員、この彼等の目が、すべて内向きで、IBMの中にしか目線がなかった、お客様への目線がまったく感じられなかった。この役員連中の目線を外に向ける、お客様に向ける、すなわち企業文化を変える、これがどれほど大変であったかということを、彼は語っておりました。何もこれは、IBMに限ったことではありません。企業は、時代の変化に合わせて変わっていかなければならないものと、変えてはいけないものがあるのだと思います。

私どもディノスにとっては、変えてはいけないものは、さきほど申し上げました顧客視点に立った経営だろうと思います。現在、どこまでできているか、誠に心許ないのでありますが、念ずれば通じると、こういう言葉もありますので、これからもずっと念じてまいりたいと、こう思っています。日本の通販市場は2003年度で、2兆7900億、近い将来に、間違いなく3兆円マーケットになります。そして、さらに、このマーケットは拡大をしてみたい。そのときに生き残れる企業は、時代の流れに、常に柔軟に対応し、変化しながら、守るべき企業文化をきちんと持っている企業だけが生き残れると思います。

一昨日、ダイエーの高木社長が自主再建の道をあきらめまして、抵抗に抵抗をしてきた産業再生機構入りを受け、昨日は辞任を表明いたしました。私には、高木さんのテレビに映る姿よりも、創業者・中内功さんが引退を発表するときの記者会見の姿、このほうがより強く印象に残っております。記者の質問「ダイエーはなぜダメになったのですか」、この質問に対して、中内さんは「ダイエーには何でもあるが、お客様の欲しいものが何もない店になってしまった。ダイエーはお客様の視点を忘れてしまった」と答えておりました。お客様を忘れた企業は舞台から消えていくだけであります。

ご静聴ありがとうございました。

(配布資料)

「商いの原点—新しいビジネスモデルを切り拓いたリーダー達」
「通販ビジネス・成功の秘訣」

- 1 ディノスの紹介
- 2 テレビ通販の先駆者からカタログビジネスへ
- 3 ディノスのマーケティング戦略
- 4 メディアミックス戦略
- 5 カatalogでの商品戦略
- 6 テレビ通販、インターネット通販の飛躍的发展
- 7 ディノスの革新
- 8 ディノスの顧客政策
- 9 通販業界の劇的变化
- 10 通販業界展望

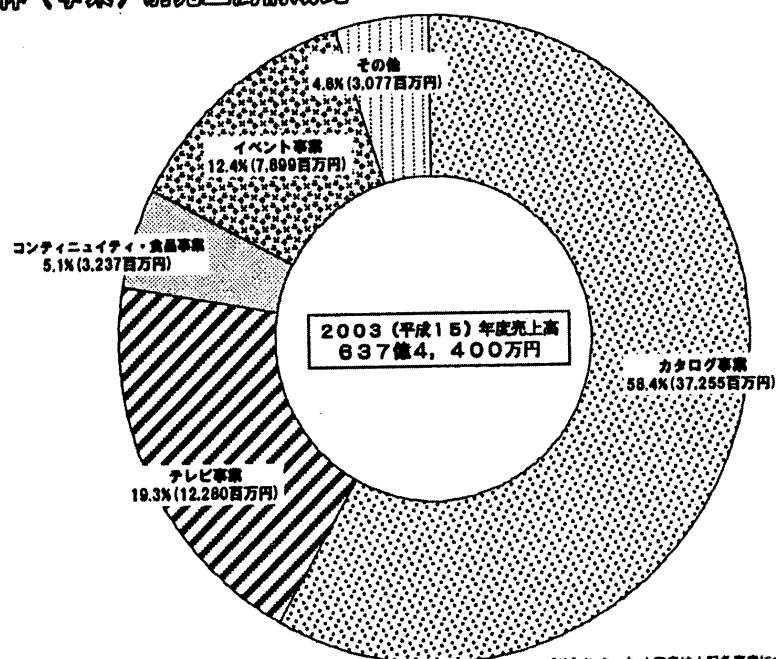
通販ビジネス・成功の秘訣

2004年10月15日

株式会社 ディノス 代表取締役会長
石川 博康

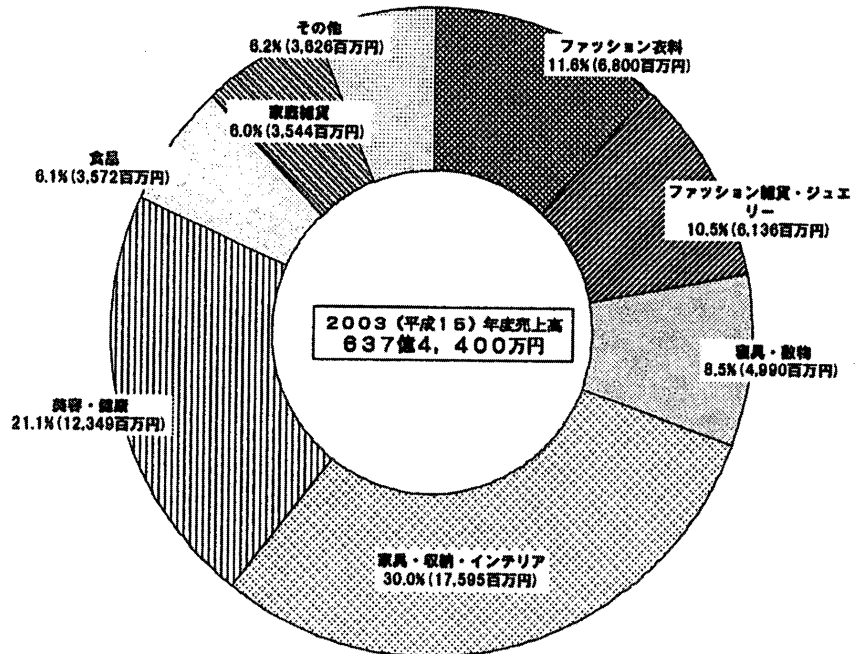
媒体（事業）別売上高構成比

P1



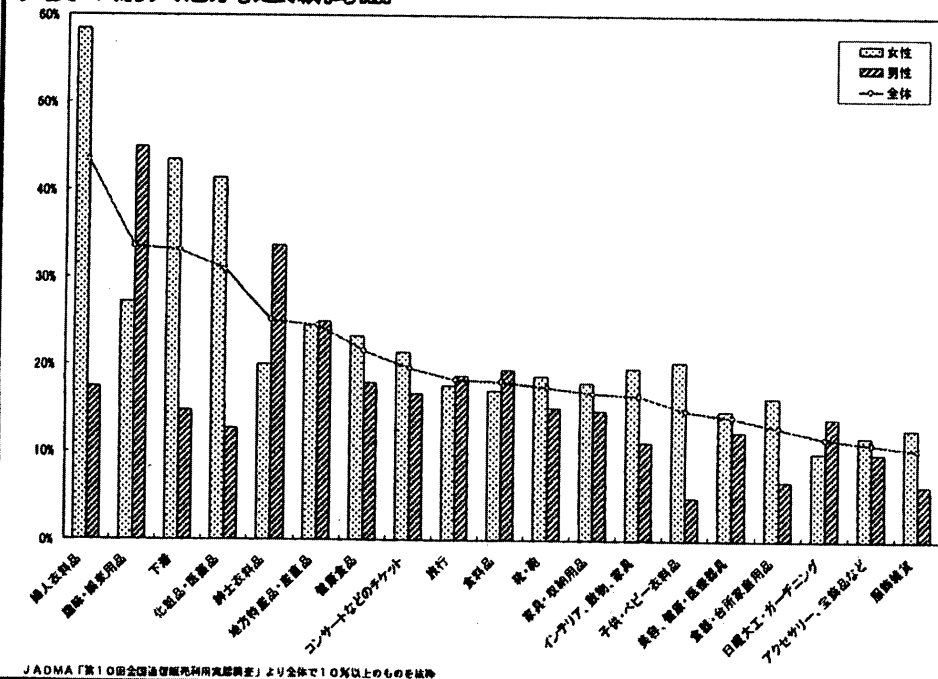
カテゴリ別売上高構成比

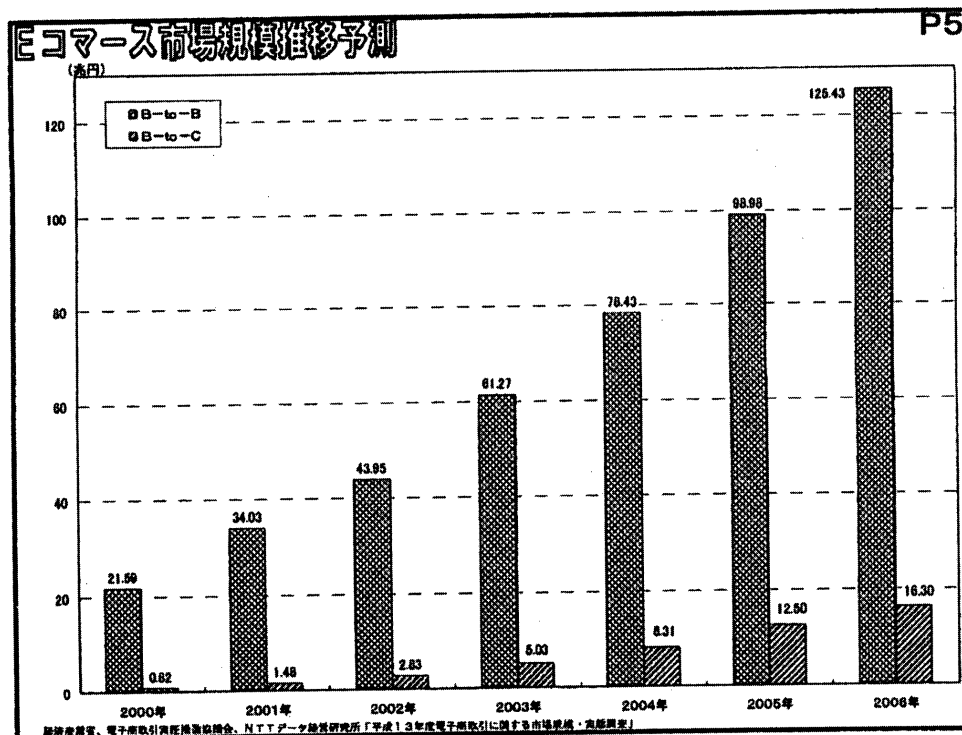
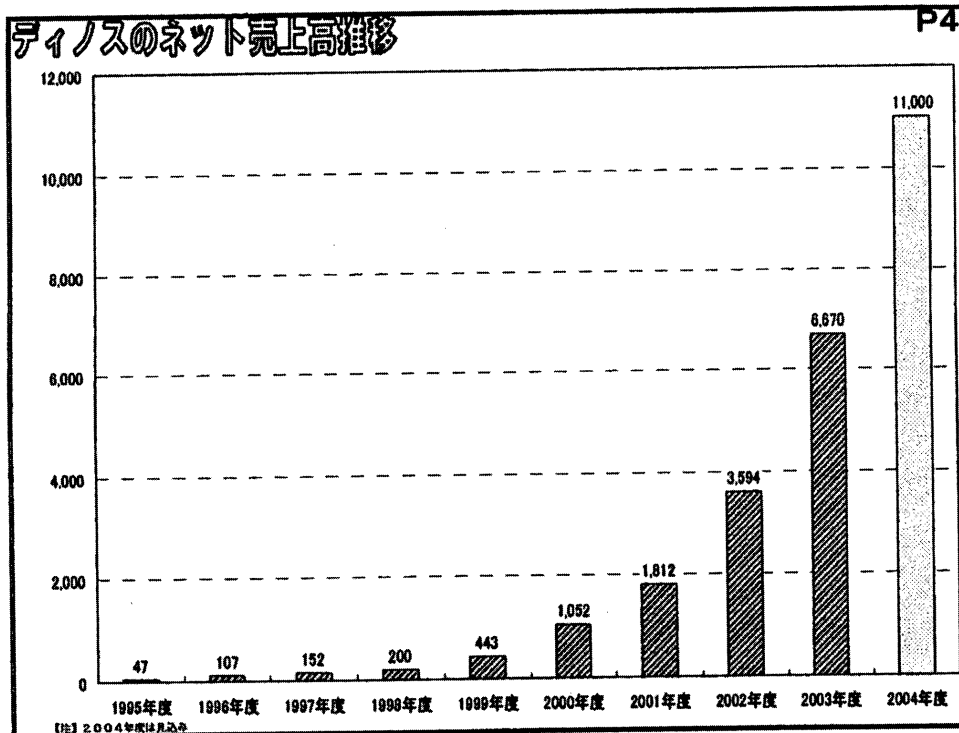
P2



今後の購入意向通販商品

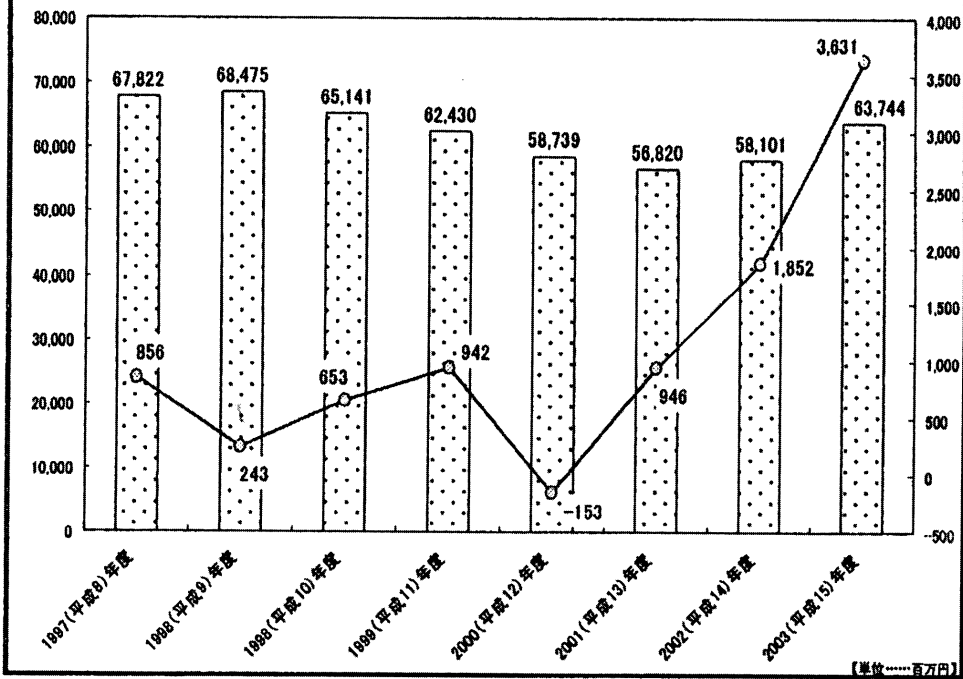
P3





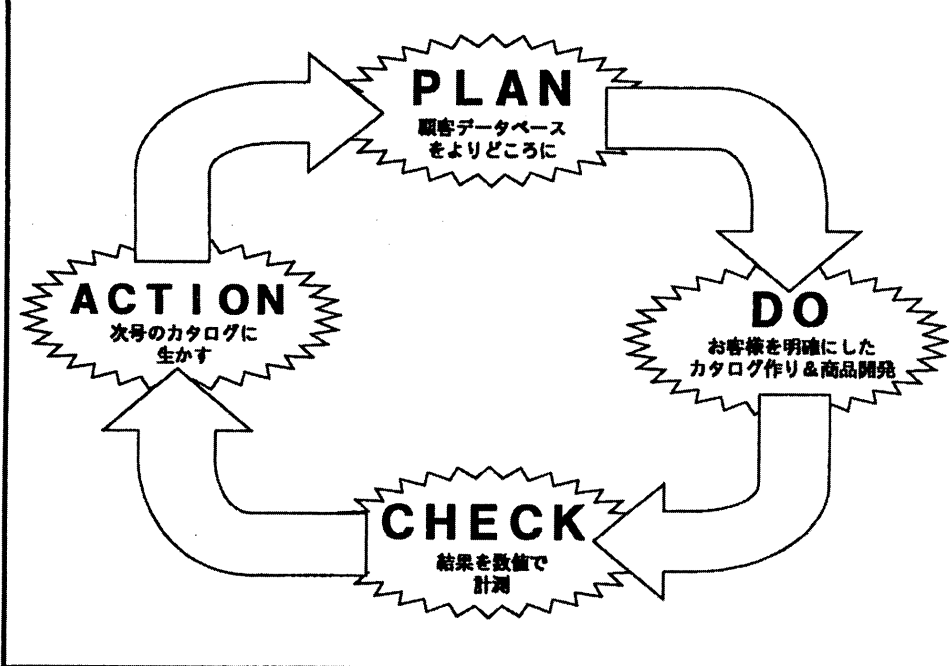
業績推移

P6



ダイレクトマーケティングの基本概念

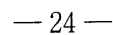
P7



P8

1994

pg



通販ビジネスへの参入

P10

新規参入

アスクル (事務用品)	サカイ引越センター (新生活用品)
アマゾンジャパン (ネット、書籍・音楽)	キッコーマン (健康食品)
ジュビターショップチャンネル (24時間ショッピング専門チャンネル)	
楽天 (ネットショッピングモール)	安心ダイヤル (あいあい損害保険連合会、旅行)
ジャパネットたかた (家電、ラジオ・テレビショッピング)	
カイザークラフト (独・タクト子会社、運搬用品、作業用品)	
ジャパンダイレクトマーケティングサービス (食品、キッチン用品、花卉、ペット用品、インナー)	サンスター (歯科医院向け消耗品)
明治製菓 (健康食品)	花王 (化粧品)
大田胃散 (健康食品)	阪急サイバース (携帯電話、生活雑貨、食品)
ボンマックス (オフィス製品)	

メーカー通販

ファンケル (化粧品)
DHC (化粧品)
サントリー (健康食品)
ロート製薬 (健康食品)
ふくや (明太子)
エプソンダイレクト (パソコン)
やすや (健康食品)
山田養蜂場 (健康食品)
佐藤園 (お茶)

B-to-B

ミスミ (金型、機械部品)
大塚商会 (オフィス用品)
フィード (黒糸、医療器具)
カウネット (ネット、オフィス用品)
フォーレスト (オフィス用品)
アールエスコンポーネンツ (工業用品)
オフィネット・ドットコム (オフィス用品)
旭産業 (オフィス用品)
住商グレンジャー (工業部品)

通販企業売上高ランキング推移

P11

順位	1997年		2003年	
	会社名	売上高	会社名	売上高
1位	セシール	2,085	千趣会	1,454
2位	千趣会	1,804	ニッセン	1,369
3位	ニッセン	1,349	アスクル	1,278
4位	フジサンケイリビングサービス	678	ペルーナ	990
5位	フェリンモ	*650	ディーエイチシー	*977
6位	ムトウ	647	セシール	959
7位	ペルーナ	520	ジャパネットたかた	705
8位	高島屋	483	ミスミ	665
9位	三越	446	ファンケル	664
10位	日本文化センター	418	フジサンケイリビングサービス	637

単位：億円 【出典】通販新聞2003年8月14日号/2004年8月12日号 【注】*...通販新聞社推計